

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X200515192

UDC _____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

新医改体制下龙岩市第一医院经营策略初探

Primary Research on Management Strategies of Longyan No.
1 Hospital under the New Medical Reform Systems

林 链 凤

指导教师姓名: 沈 维 涛 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2009 年 10 月

论文答辩日期: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2009 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

中文摘要

新医改制度的颁布与实施,使中国医院生存发展的内外环境发生着深刻的变化,各级各类医院面临日益激烈的市场竞争。城市大医院由于长期处于卖方医疗市场环境,在观念和经营管理模式上都难以适应这种变化,迫切需要建立新的经营模式,以应对生存和发展的威胁及挑战。本论文从龙岩市第一医院经营策略研究入手,探索在新的医疗市场环境条件下,如何将企业战略理论,市场营销理论运用到医院这个特殊的社会组织的管理中。文章采用实证研究方法,首先分析了医院的社会功能以及医疗市场的特殊性,并以波特的行业竞争力理论、现代市场营销思想以及价值链分析理论为基础,结合医院及医疗服务业的特点分别构建了“医疗服务行业竞争环境分析”,“医院目标市场战略”,“医院价值链”等方法学模型。

在龙岩市第一医院经营策略研究过程中:首先应用医疗服务行业竞争环境模型分析了新医改制度对龙岩医疗市场竞争态势以及龙岩市第一医院的影响,指出在新形势下龙岩市第一医院经营的核心目标应是用更低廉的成本提供更多、更优质的医疗服务,走“优质,高效,低耗”的效益型道路。随后用医院价值链模型分析了龙岩市第一医院各个运作环节,找出其优势及劣势,并以降低经营成本,提高服务质量,提升核心竞争力为原则提出龙岩市第一医院价值链重构方案;以大量的调查统计数据为基础,从患者付费方式、地理分布两方面入手对龙岩市第一医院的患者群进行了市场细分,从而确定其拓展医疗市场的目标市场策略。

本研究意义有二:一是为龙岩市第一医院经营决策提供借鉴和参考意见。二是论文所构建的方法学模型,对于新医改制度下市级城市医院的经营战略制定具有一定实用价值。

关键词: 新医改制度; 医院; 经营战略

厦门大学博硕士论文摘要库

Summary

With the publishing and practicing of the new medical reform systems, the domestic hospitals are facing severe changing of the existence and development under the circumstance. The market competition among various hospitals is increasing. Because hospitals in cities were in selling market condition for a long time, their ideas and model of management are hardly adapted to the systems. It is urgent to build up a new management model to cater to the new systems and deal with the menace of challenges. By the study of management strategies of Longyan No. 1 Hospital, Fujian Province, the dissertation is researching on a trans-management of how to put the theories of both business strategic management and market selling to the management of the hospital, a special social organization, under the fresh medical market circumstance. Firstly the dissertation analyzes the social function of the hospital and the particularity of the medical market, then establishes methodological models such as competitive environmental analysis of the medical service trades, market strategy of the target of the hospital and analysis of the chain of value of hospital, which are based on professor Michael Porter's competitive theory, modern marketing selling ideas and chain of value respectively.

The dissertation reveals that the core goal of the Longyan No.1 Hospital under the new medical reform systems is offering more and better medical services with lower cost by competitive environmental analysis of medical service trades; that the chain of value needs to be reconstructed through keeping advantages and overcoming disadvantages of the hospital in order to lower cost, elevate the quality of the medical services and improve the core competition by the analysis of the chain of value of hospital and that the target market of the hospital is dividing according to the investigation data of the patients where they comes and who pays medical expenses so as to confirm the market strategy of the target of the hospital.

The significance of the dissertation lies in providing management reference and experience for Longyan No. 1 hospital and offering the valuable business models for the city hospital under the new medical reform systems.

Key words: New medical reform system; Hospital; Management strategy

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
一、研究背景	1
二、研究目的及意义	2
三、研究方法和内容	3
四、医院的公益性	3
五、医疗市场的特点	4
第二章 医院经营管理现状分析	5
一、干部管理体制滞后	5
二、人事管理制度陈旧	5
三、财政投入严重不足	6
四、医疗纠纷愈演愈烈	6
五、医疗服务的市场营销意识淡薄	7
六、“红包”现象	8
七、“看病难，看病贵”问题	9
第三章 医院经营策略模型之构建	13
一、医疗服务业竞争力分析模型	13
二、STP 策略	19
三、医院营销组合	23
四、医院价值链分析模型	26
五、新医改制度下龙岩一院 SWOT 分析	29
第四章 龙岩一院经营策略初探	36
一、龙岩市医疗市场环境分析和预测	36
二、龙岩一院经营策略初探	42
结 论.....	51
参考文献.....	52
致 谢.....	54

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

一、研究背景

当前,医院是一个知识密集,多学科、多系统高度综合,经营相对独立,高风险、高竞争的经济实体^[1]。福建省龙岩市第一医院(下称龙岩一院)为福建省公立大型三级甲等综合医院十家之一,属级别最高的国有大型医院。由于公立医院普遍存在干部管理、人事管理沿用计划经济时期的管理模式,经营实行政府定价,政府投入不足,监管不规范,医保覆盖面窄,保障水平低,病人要求高,维权意识过度膨胀,普遍存在管理滞后,经营管理模式单一,经营效率低下,经济效益不好,医疗风险大,医疗纠纷多,且愈演愈烈,甚至有医务人员被殴打致残致死的恶性案件的报道。近年来,民营医院异军突起,不择手段争夺医疗市场,给公立医院带来竞争压力。2009年4月6日《中共中央、国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》颁布^[2],随之,4月7日,国务院《医药卫生体制改革近期重点实施方案(2009年——2011年)》发布,提出了新医改的核心就是把基本医疗卫生制度作为公共产品向全民提供,通过加大政府投入,降低群众个人支付比例,“有效减轻居民就医费用负担,切实缓解‘看病难、看病贵’”的近期目标,着力抓好“加快推进基本医疗保障制度建设,初步建立国家基本药物制度,健全基层医疗卫生服务体系,促进基本公共卫生服务逐步均等化,推进公立医院改革试点”等五项重点改革以及“建立健全覆盖城乡居民的基本医疗卫生制度,为群众提供安全、有效、方便、价廉的医疗卫生服务”的长远目标^[3]。8月18日,国家基本药物制度正式启动,《国家基本药物目录》公布^[4]。随着新医改制度及配套政策的颁布与实施,给龙岩一院带来新的挑战与机遇,为适应日益剧烈的医疗市场竞争和深刻变化的医院生存发展环境,有必要对医院经营策略进行研究。

本研究通过对作者所在公立大型三级甲等综合医院管理和经营中所遇到的问题,运用所学知识,总结任院长七年来为解决这些问题采取的管理和经营策略的经验,结合本国其他公立医院经营策略的例证,初步探讨在新医改制度下

龙岩一院经营策略。

二、研究目的及意义

由于我国卫生事业是“政府实行一定福利政策的社会公益事业”，长期以来，中国公立大医院笼罩在“福利”的光环下，可以名正言顺的享有政府的财政“输血”，不必缴纳税金^[5]。然而另一方面，政府由于补偿不足，允许医院有一定的自主经营权，以医疗收入实现自我补偿。据统计，2007 年中国有医院数为 19 852 所，其中公立医院 13 383 所，占 67.4%。99%以上大医院是公有制医院^[6]。医疗市场长期处于政府垄断经营状态，缺少竞争，在这种优越的条件下，医院无须为生存所困，长期的卖方医疗市场环境使大部分医疗机构尤其是城市大医院缺乏市场和效益观念，制度和结构上难以适应竞争日益复杂、激烈的医疗服务市场。在新的医改制度的实施下，医疗市场竞争加剧而导致的纯收入下降，加之政府的补偿逐年下降，使许多医院已经开始面临生存和发展危机。“等、靠、要”和“皇帝女儿不愁嫁”的思想开始被市场和竞争的意识所取代，然而如何研究医疗服务这个特殊的市场，医院这个特殊的社会组织又如何市场中选准自己的定位，并制定出适合自己的发展战略，都是医院管理者们迫切要求解决的课题。

同医疗行业相比，中国的企业是市场经济的先行者，三十多年来的改革开放已经使中国的企业积累下不少丰富的经验，现代企业管理思想和理论已经在中国企业被广泛的接受和运用。而医院作为自主经营、自负盈亏的医疗服务的生产者和经营者^[7]，尽管仍是福利色彩的事业性单位，但也与企业有相似的一面，在国家财政对医院补贴逐年减少的情况下，医院在完成自己社会功能，保持其公益性的同时，必须赢取利润，以实现对自己的补偿，才能生存和发展。现代企业管理思想特别是市场和企业战略理论如何运用到医院经营当中去呢？本文的最终目的并不仅仅局限于龙岩一院经营策略研究，还希望通过本研究对上述问题作一初步的探索。

三、研究方法和内容

本文的文献和数据资料来源于公开出版的专著、期刊、互联网，以及医院有关部门的各类统计报表和问卷调查，工作记录。本文选择龙岩一院为研究对象，以医院服务业为背景，用营销学相关理论为指导，在收集第一手资料的基础上，综合实证研究、比较分析、经验总结、数据统计处理、文献资料等研究方法，运用波特竞争力模型、战略、矩阵、价值链分析、营销组合等多种分析工具，按照由广到深，先总后分，定性与定量相结合的原则层层推行，对龙岩一院的经营策略问题进行了系统和深入的研究。

全文共分五章。首先是绪论，介绍本文的研究背景、意义、方法和内容；对医院的公益性和市场特点进行分析；第二章对医院经营管理现状进行深入分析；第三章对医院经营策略模型的构建进行分析；主要涉及医院现状、宏观环境、竞争环境，并进行 SWOT 分析和进行龙岩一院 STP 策略研究，通过对其市场进行细分，对其目标市场选择和定位进行深入研究。第四章是在前文分析研究的基础上，系统而又有重点的对龙岩一院的医疗市场进行分析和预测，提出在新医改体制下，龙岩一院经营策略的实施建议。最后对本文的总结以及进一步研究和实施的建议。

四、医院的公益性

我们在研究医疗市场之前必须明确：医院经营的目的、性质和范围与企业都不尽相同，医疗市场也有其独特的特点，否则，可能掉入“利润”的陷阱，偏离了医院发展的目标。

医院的公益性和社会功能就是要满足广大人民医疗保健需求，这是医院经营的出发点和立足点。公立医院至少有五个方面的功能^[8]：一是提供均等化的医疗服务；二是承担医疗保障功能；三是引导医疗服务市场规范运作；四是保障社会稳定安全；五是培养医学人才，发展医疗科技。医院作为社会的一个功能单位，必须完成社会所赋予的责任，医院只有通过自身的职能实现，才能体现其在社会中的存在价值，所以医院经营必须坚持把社会效益放在首位；另一方

面，医疗市场条件下的医院又是具有经济性质的经营单位，医疗卫生服务虽不是买卖，与患者也不是金钱等价交换的关系，但毕竟医患双方存在经济利益关系，医疗活动受到商品经济价值规律的制约。医院社会的物质交换是按照商品等价交换的原则，通过医疗服务过程，医院获得医疗服务的价值，根据所消耗的劳动和劳动能力，得到相应的经济补偿。在政府或其他渠道只能提供基本医疗服务补偿的情况下，医院也要在市场运行中遵循经济规律，研究市场，参与合法竞争，取得一定经济效益，以弥补政府卫生事业费的补偿不足，求得自身的生存和发展。如果单纯强调医院的福利性，否定、不承认医疗市场，扼制了医院的活力和发展能力，医院在市场经济面前必定矛盾重重，举步维艰。所以，一个运作成功的医院应当是用较少的医疗资源消耗，为社会提供更多更好的医疗保健服务，在维持消费者权益的前提下通过实现低于社会平均成本的消耗实现相对较多的经济效益。

五、医疗市场的特点

医疗市场的基本特征在于：一是医疗市场的供需关系具有特殊的双重属性。医疗服务的供需双方，不仅具有供需市场交换关系，同时又是人道主义的救死扶伤的服务关系。因此，在承认医疗服务具有商品交换属性的同时，绝不能使它同医学伦理关系属性对立起来。对于无法支付医疗费的重危病人医院同样要抢救。二是医疗市场的供需关系具有特殊的综合性。在一般的市场供需关系中，有物质产品供需关系，精神产品供需关系，劳务供需关系，以及多种供需相结合的市场供需关系。而医患之间的供需关系，是将物质商品通过技术劳务，技术创新并与精神产品相结合融为一体的综合性供需关系；同时，医患之间还需要有特殊的情感交换关系，而不应该成为无情的赤裸裸的金钱交换关系。再次医疗市场有严格的市场规范，包括法制规范、市场区域规范、市场交换规范、行为规范、科技规范以及服务质量标准等。

医疗市场竞争的目的在于打破垄断，增进医院改善经营，更好的满足病人的需要，是为了增强医院活力，充分调动医院经营人员的积极性和主动性。进而使自身的发展取得一种医院与患者的“双赢”。

第二章 医院经营管理现状分析

公立大型综合性医院一般归属于同级卫生行政部门管理或由医学院校直接管理，普遍存在政府投入不足、人事干部管理体制落后，医疗纠纷频繁和市场营销意识淡薄等问题。“红包”现象和“看病难、看病贵”成为医院的焦点问题。

一、干部管理体制滞后

公立大型综合医院，按照编制机构部门的核准，均有相应的行政级别，均得按干部管理权限管理干部。以龙岩一院为例，干部管理制度沿用几十年的干部管理权限方式，医院基本没有自主权。院长、书记被确定为副处级干部，由市委组织部管理，市委任命；副院长、副书记及其他副院长级干部被确定为正科级干部，由市委宣传部管理任命；19个职能科室正职干部被确定为副科级，也由市委宣传部管理任命；职能科室副职则确定为股级干部，由市卫生局管理任命；其他的临床医技科室主任、副主任，虽没有行政级别，可由医院任命，但需报市卫生局审核批准。如此的医院干部管理体制，造成医院执行力受阻，严重影响医院工作效率，机关作风疲沓，干部轮岗困难，更不能让有管理才能的人才脱颖而出，委以重任，也不能让平庸无能的干部淘汰或换岗。

二、人事管理制度陈旧

公立大型综合性医院为纳入编制管理的事业单位，人事制度、工资制度由同级人事部门参照公务员管理办法予以管理。以龙岩一院为例，沿用的人事管理办法为计划经济下干部管理的老一套办法，人员进出、奖惩参照公务员管理。需求人员计划需通过市人事局、市卫生局、市编制机构委员会办公室的审核批准，然后，公布在人事网上，组织报名，招聘职位人数与报名人数之比需大于一比三，方能开考。招聘人员程序复杂，时间很长，用人单位缺乏自主权，往往出现有些急需、紧缺人才难求，个别紧俏专业往往报名人数不够，无法开考。

又由于十年来未曾增加用人编制数，医院不得不编外雇用大量的医护人员，几年来，龙岩一院使用编外医护人员达 453 人，2009 年合同人员动态情况见表 1。但随着时间的推移，这些人员的技术职称问题得不到解决，队伍难以稳定。因为，人事部门不受理编制外人员的一切人事问题，含招聘、职称、工资、考核及奖惩等。

表1 龙岩市第一医院2009年合同人员动态情况表

月份	全院合同人数				专业技术人员		医师				技师				护士				行政后勤人员			学历							增加人数	减少人数
	合计	在岗	借调	内退	卫生技术人员	其他专技人员	高	中	初	未聘	高	中	初	未聘	高	中	初	未聘	管理技术	工勤职务	工勤	博士	硕士	本科	大专	中专	高中以下			
1	392	391		1	348	4	4	2	1	30		1		36		3	4	267			39			52	109	221	10			
2	391	390		1	346	4	4	2	1	30		1		36		3	4	265			40			53	109	219	10	1	2	
3	393	392		1	346	4	4	2	1	30		1		36		3	4	265			42			53	109	220	11	2		
4	370	369		1	326	1	4	2	1	22		1		34		3	4	255			42			36	105	218	11		23	
5	369	368		1	325	1	4	2	1	22		1		34		3	4	254			42			36	105	217	11		1	
6	368	367		1	324	1	4	2	1	22		1		34		3	4	253			42			36	105	216	11		1	
7	455	454		1	405	1	4	2	1	35		1		47		3	4	308			48			74	134	236	11	89	2	
8	457	456		1	407	1	4	2	1	35		1		47		3	4	310			48		1	73	136	236	11	3	1	
9	454	453		1	406	1	4	2	1	35		1		47		3	4	309			46		1	71	136	235	11		3	

三、财政投入严重不足

公立大型综合医院为差额拨款事业单位，财政预算一般按每床每年补贴标准予以拨款。以龙岩一院为例，市级财政每年每床按照 5500 元标准补贴，但床位数只认 15 年前编制机构部门核定的 545 张，因此，每年只能从财政获得预算补助 2997500 元，仅占医院总收入的 0.8%。而我院实际开放床位 1100 张，实际住院病人每天均超过 1300 人，也就是说，有一半以上的病床得不到财政任何补助。况且，医院的基本建设和大型设备购置基本得不到财政的投入。

四、医疗纠纷愈演愈烈

近年来，各公立大型综合性医院普遍存在越来越多的医疗纠纷，甚至恶性事

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库